Vlaams
Parlement

stuk **1979** (2012-2013) – Nr. 1
ingediend op 9 april 2013 (2012-2013)

Gedachtewisseling

over het tweede transitierapport omtrent de synergie van de Vlaamse Opera en het Koninklijk Ballet van Vlaanderen

Verslag

namens de Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media
uitgebracht door de heer Paul Delva

verzendcode: CUL

Samenstelling van de commissie:

Voorzitter: de heer Philippe De Coene.

Vaste leden:
de heer Paul Delva, mevrouw Els Kindt, de heren Johan Verstreken, Veli Yüksel;
de heren Johan Deckmyn, Chris Janssens, Wim Wienen;
de heren Jean-Jacques De Gucht, Jo De Ro;
de heren Philippe De Coene, Chokri Mahassine;
mevrouw Danielle Godderis-T'Jonck, de heer Marius Meremans;
de heer Jurgen Verstrepen;
de heer Bart Caron.

Plaatsvervangers:
de dames Vera Jans, Tinne Rombouts, de heer Johan Sauwens, mevrouw Katrien Schryvers;
de heren Frank Creyelman, Jan Penris, Wim Van Dijck;
de heren Peter Gysbrechts, Bart Tommelein;
mevrouw Yamila Idrissi, de heer Jan Roegiers;
de heren Wilfried Vandaele, Kris Van Dijck;
mevrouw Ulla Werbrouck;
de heer Luckas Van Der Taelen.

De Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media organiseerde op 10 mei 2012 een eerste gedachtewisseling met mevrouw Joke Schauvliege, Vlaams minister van Leefmilieu, Natuur en Cultuur en mevrouw Dominique Savelkoul, transitiemanager, over de synergie van de Vlaamse Opera en het KBVV (Koninklijk Ballet van Vlaanderen). Deze gedachtewisseling (*Parl.St.* Vl.Parl. 2011-12, nr. 1644) vond plaats naar aanleiding van het eerste rapport van de transitiemanager ('Synergie Instellingen Vlaamse Gemeenschap Kunstendecreet – stand van zaken') dat op 30 maart 2012 door de Vlaamse Regering werd besproken.

De Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media organiseerde op 28 februari 2013 een gedachtewisseling op basis van het eindrapport van de transitiemanager, dat door de Vlaamse Regering werd goedgekeurd op 22 februari 2013. Het rapport werd geduid door mevrouw Joke Schauvliege en gepresenteerd door mevrouw Dominique Savelkoul.

Op 14 maart 2013 plant de Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media een hoorzitting met vertegenwoordigers van de Vlaamse Opera, het KBVV, de werkgroepen en de vakbonden.

1. Inleiding door mevrouw Joke Schauvliege, Vlaams minister van Leefmilieu, Natuur en Cultuur

Mevrouw *Joke Schauvliege* schetst de voorgeschiedenis van het rapport van de transitiemanager. Op 22 oktober 2010 behandelde de Vlaamse Regering de nota over het verhogen van de synergie tussen de kunstinstellingen van de Vlaamse Gemeenschap in het kader van het Kunstendecreet. Die nota speelde in op de aanbevelingen van een internationale visitatiecommissie. In functie van de nieuwe beheersovereenkomsten 2011-2015, zijn een aantal beslissingen genomen. Het belangrijkste onderdeel van de synergienota is de clustering van het KBVV en de Vlaamse Opera.

Voor de begeleiding van deze transitie werd op 1 augustus 2011 mevrouw Dominique Savelkoul aangesteld. De kosten van de transitiemanager werden door de Vlaamse Gemeenschap gedragen. Een eerste tussentijds rapport werd meegedeeld aan de Vlaamse Regering op 30 maart 2012. Naar aanleiding daarvan werd in de Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media een gedachtewisseling gehouden. Het eindrapport dat nu beschikbaar is, bevat meer cijfermateriaal en bouwt voort op het organogram uit het tussentijdse rapport. Een aantal opties zijn al opgenomen in de lopende beheersovereenkomsten van de twee organisaties.

Ondertussen zijn er al belangrijke initiatieven genomen. De raden van bestuur van het KBVV en de Vlaamse Opera zijn identiek en er is een nieuwe artistieke directeur voor het KBVV. Daarnaast maakt het KBVV sinds kort deel uit van de consolidatiekring van de Vlaamse Gemeenschap. Dat maakt het mogelijk de historische schuld weg te werken. De Vlaamse Opera behoorde reeds tot die kring. De identieke raden van bestuur hebben drie werkgroepen opgericht, één voor Personeel en Structuur, één voor Infrastructuur en één voor Financiën. Met de resultaten van hun intense werkzaamheden werd in grote mate rekening gehouden bij de opmaak van het eindrapport.

Het eindrapport geeft de uitdagingen en de mogelijkheden weer voor de eengemaakte organisatie. Het bevat een duidelijk beeld van het organogram en de juridische structuur, de loonharmonisatie, de infrastructuur, de financieringsmodellen en de meerjarenbegroting. Het biedt de raden van bestuur een handleiding voor een succesvolle transitie tegen 31 december 2013. De implementatie van de transitie zal uiteraard gebeuren in overleg met alle betrokkenen – niet in het minst de werknemersorganisaties. De taak van de transitiemanager is volbracht. De minister bedankt de manager dan ook voor haar inzet en het harde werk. De minister sluit zich aan bij de conclusie dat de eenmaking niet alleen noodzakelijk

is voor de kwalitatieve werking van de opera en het ballet, maar hen ook troeven geeft om een voortrekkersrol te spelen in de Vlaamse kunstensector. De huidige situatie behouden is voor mevrouw Schauvliege geen optie. In dat geval stevenen beide instellingen af op een financieel tekort van 2,8 miljoen euro in 2018.

De raden van bestuur zullen tegen 22 maart 2013 hun standpunt over het rapport bekendmaken. De Vlaamse Regering zal op basis daarvan, maar ook rekening houdende met de inbreng van het Vlaams Parlement, beslissen vóór eind april 2013. De minister dringt erop aan die datum te respecteren zodat er snel duidelijkheid komt.

2. Uiteenzetting door mevrouw Dominique Savelkoul, transitiemanager

Na het dromen en het ontdekken tijdens de eerste maanden van de opdracht, startte voor mevrouw *Dominique Savelkoul* met het schrijven van dit rapport de fase van het ontwerpen en bedenken van plannen die het allerbeste moeten betekenen voor de opera en het ballet. Haar opdracht is om een zo budgetneutraal mogelijk plan op te stellen. De transitie-oefening moet de eigenheid van de opera en het ballet respecteren en toch getuigen van duidelijkheid en realiteitszin, onder meer op vlak van kosten. Aan de fusie zijn echter wel degelijk kosten verbonden.

Verschillende instanties hebben zich gebogen over de nota van minister Schauvliege over de synergie van de kunstinstellingen. De Adviescommissie Kunsten maakte zich zorgen over het zakelijke beleid, vooral bij het KBVV. Ze adviseerde om bij een samenvoeging te zorgen voor een helder organogram, voor leidinggevenden met een duidelijk profiel en twee gelijkwaardige artistieke directieleden, ondergeschikt aan een intendant. Daarnaast vroeg de adviescommissie voldoende grote deelbudgetten. Er volgde een gedachtewisseling in de Commissie voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media en een resolutie (*Parl. St.* Vl.Parl. 2010-11, nr. 946/1) die pleitte voor een adequate synergie — bijvoorbeeld van infrastructuur en voorzieningen – met als doel artistieke uitmuntendheid. Op 30 maart 2012 legde minister Schauvliege een mededeling voor aan de Vlaamse Regering. Daarin werd een stapsgewijze eenmaking vooropgesteld, waarbij de artistieke autonomie van de opera en het ballet bewaard bleef. De bestuursvorm, een personele unie, en het organogram maakten deel uit van de mededeling.

In uitvoering van de beleidsbrief (*Parl.St.* Vl.Parl. 2012-13, nr. 1771/1) is er ondertussen een eenheid van bestuur, wat stroomlijning van de strategische keuzes mogelijk maakt. In 2013 zal, volgens de beleidsdoelstellingen van de minister, de kaderstructuur geïmplementeerd worden. Daarnaast is het de bedoeling om ook in de programmatie al een eerste aanzet tot een gezamenlijke planning te laten blijken. Tot slot is het plan om tegen 1 januari 2014 een statutair eengemaakte organisatie te hebben.

In haar eigen opdracht ziet de transitiemanager drie fases. Van het najaar 2011 tot mei 2012 liep de fase van het onderzoek en het veldwerk. Het resultaat daarvan was het eerste rapport. Daarna en tot de zomer 2012 was er de fase van de voorbereidende transitiemaatregelen en de voorzichtige implementatie ervan. Sinds deze zomer – eigenlijk vanaf de installatie van de identieke raden van bestuur – worden de krachten gebundeld, wat tot een meer daadkrachtig optreden heeft geleid.

Tijdens de eerste fase werd de complexiteit van het dossier zeer duidelijk. Enkele raakvlakken met andere dossiers en debatten zijn de orkesten, de presentatieplekken, de verhouding tussen de gesubsidieerde instellingen, de beheersovereenkomsten, de timing van de mandaten en de verkiezingen, de verhouding tussen Antwerpen en Gent, maar ook tussen die steden en de Vlaamse overheid, 'corporate governance' en de infrastructuur. Mevrouw Savelkoul concludeerde na die eerste fase dat de financiële en organisatorische uitdagingen van de opera en het ballet niet dezelfde zijn. Ze gaf ook een overzicht van de zorgen van

andere cultuurhuizen en de krijtlijnen voor een strategische visie. Ook voor een nieuwe organisatiestructuur en een nieuw financieel model gaf ze een aanzet. Daarnaast stelde de transitiemanager de personele unie voor, omdat er een soort 'guiding coalition' zou ontstaan – een groep die bereid is de hervorming te trekken en er zijn nek voor uit te steken. Tot slot was er ook de zoektocht naar een artistieke directeur voor het KBVV. Kortom, de manager creëerde eerst een kader om de instellingen gezond te maken zodat ze gemakkelijker konden samenwerken. Ze concludeerde toen dat de tijd rijp was voor ingrijpende veranderingen, maar dat een stimulerend beleid vanuit Brussel daarvoor noodzakelijk was.

In de tweede fase werden de identieke raden van bestuur geïnstalleerd. Mevrouw Savelkoul hechtte ook veel belang aan 'corporate governance'. Dat houdt een evenwicht en een duidelijke rolafbakening voor alle spelers in: de algemene vergadering, de raad van bestuur, de directie, de werknemersafgevaardigden. De drie orkestintendanten spraken af dat het orkest van de Vlaamse Opera twee keer per jaar het KBVV begeleidt en het andere orkest beurtelings de derde begeleiding voor zijn rekening neemt. Op 1 september 2012 werd een nieuw artistieke directeur voor het KBVV aangeworven (in het begin deeltijds) die op de valreep een programmering voor 2012-2013 heeft opgesteld. Tevens is dan ook het overleg om de arbeidsreglementen van de Vlaamse Opera te harmoniseren, gestart. De afspraken over de overdracht van twintig stadsdagen in de Stadsschouwburg van de Vlaamse Opera naar het KBVV dateren van toen. Daarnaast werden de banden met de balletschool aangehaald. Kortom, de tweede fase is gekenmerkt door voorzichtige stappen tot reorganisatie en eenmaking, waarbij het belangrijk was het proces gaande te houden.

Fase drie startte met de invoering van de personele unie. De nieuwe raden van bestuur brachten dynamiek in het proces. Er werden drie werkgroepen opgericht. De werking verschilde naargelang wie de groep voorzat. De Werkgroep Personeel was heel gedreven. Met enkele kleine aanpassingen heeft de werkgroep de organisatiestructuur van de transitiemanager overgenomen en het organogram ontwikkeld. Daarbij hielden de leden terdege rekening met de principes van 'corporate governance'. De werkgroep behandelde de functieprofielen van de directieleden en volgde met aandacht de verlenging van het mandaat van de intendant van de Vlaamse Opera. De werkgroep coördineerde de zoektocht naar een nieuwe algemene directeur en voerde functioneringsgesprekken met de huidige zakelijke en artistieke directies. Zo werd een transparante communicatie over de fusie verzekerd. De werkgroep behandelde daarnaast de nieuwe juridische structuur en de interne communicatie met de werknemers. De omgang met de werknemersorganisaties en de ondernemingsraden zijn uiteraard de bevoegdheid van de raad van bestuur zelf.

Over de organisatiestructuur van maart 2012 met een afdeling opera, een afdeling ballet en de ondersteunende diensten, is heel wat gedebatteerd. Uiteindelijk is ze grotendeels overeind gebleven. Er komt een driekoppige directie, waaronder de algemene directeur die als primus inter pares het evenwicht tussen ballet en opera garandeert. Daarnaast zijn er een raad van bestuur en een algemene vergadering. De opdrachten van de verschillende organen en functies, waaronder ook de rol van de voorzitter, zijn duidelijk afgebakend. De inspiratiebron was de publicatie van het Bilsenfonds over 'corporate governance' in de overheidssector. Iedereen staat natuurlijk ten dienste van de doelstellingen en de missie van de organisatie.

Het directieteam zou moeten functioneren als een college dat verantwoordelijk is voor het geheel. De eengemaakte organisatie moet sterk, eigentijds en flexibel zijn waardoor er tijd, ruimte en middelen vrijkomen voor artistieke vrijheid en maatschappelijk engagement. De artistieke directeurs van het ballet en de opera hebben een tijdelijk mandaat en zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse planning en de organisatie van de voorstellingen. De algemene directeur leidt de ondersteunende diensten, plant op lange termijn en zit het directiecomité voor waarbij hij het evenwicht tussen beide kunstvormen garandeert. Met voorbeelden illustreert mevrouw Savelkoul dat niet de zakelijke directeurs, maar wel de

creatieve geesten, het uithangbord zijn van grote modehuizen. Dat is ook zo bij ballet en opera. Om de prioriteit van het artistieke ook in het organogram tot uiting te laten komen, maakte de transitiemanager een nieuw organogram met als basis de ondersteunende diensten en daarboven de twee artistieke afdelingen. In het hart van het organogram staat dan de planning, waar de drie directeurs samen over beslissen.

Ook op juridisch vlak zijn er aanpassingen nodig om van twee naar één rechtspersoon te gaan. De basis is een nota van Eubelius die de twee mogelijkheden vergelijkt. Een van de twee vzw's behouden is uit praktisch oogpunt beter dan een nieuwe vzw oprichten. Allicht blijft de vzw van de Vlaamse Opera bestaan omdat die de grootste is. Dat betekent niet dat die vzw ongewijzigd blijft. Er komen nieuwe statuten en een nieuwe naam. Hoewel het om een technische wijziging gaat, is die heel belangrijk en zal er helder over moeten worden gecommuniceerd.

Voor de loonharmonisering heeft SD Worx tabellen uitgewerkt met als uitgangspunt dat het KBVV ingevoegd wordt in de structuur van de Vlaamse Opera. Als de medewerkers van het KBVV evenveel uren werken als die van de Vlaamse Opera, namelijk 38, betekent dat al 550.000 euro per jaar extra. De vraag is natuurlijk of dat verkiesbaar is. Het is aan de raad van bestuur om dat te beoordelen. Mevrouw Savelkoul stelt alvast voor om budgetneutraal meerjarige overgangsmaatregelen te introduceren.

De Werkgroep Infrastructuur heeft een visietekst geschreven over de ideale situatie. De leden bekeken de eigendomsstructuur van de gebouwen en de uitdagingen en voorwaarden voor een infrastructurele fusie. Een optimale benutting van de gebouwen is een van de belangrijkste redenen voor eenmaking. Het gebouw van de Vlaamse Opera in Antwerpen, met zijn 1080 zitplaatsen, is eigendom van de stad Antwerpen. De Vlaamse Opera heeft het gebouw in concessie tot 31 december 2018. Het zou een troef zijn voor het ballet daar geregeld op te treden, zowel voor de publieksopbouw als voor de inkomsten. De Vlaamse Opera in Gent – een monument met bijna 1000 plaatsen – is in bezit van de stad Gent. De Opera heeft er een erfpacht op tot 31 juli 2024. Daar optreden zou alweer een troef zijn voor het ballet op het vlak van de verankering en de spreiding. Het KBVV beschikt momenteel alleen over 't Eilandje, een gebouw met slechts 300 plaatsen. Dat gebouw is te klein om geld te kunnen verdienen. Het grote voordeel is dat het KBVV er eigenaar van is. De Vlaamse Opera kan 't Eilandje gebruiken als alternatieve repetitieruimte en eventueel later als kantoorruimte voor sommige afdelingen. Na de verhuizing van deFilharmonie in 2016, zou idealiter het hele gebouw in handen komen van de eengemaakte structuur. Dan kan het misschien hét Antwerpse centrum voor educatieve initiatieven worden, hoewel er tal van andere mogelijkheden zijn.

De infrastructuur is niet alleen een troef maar ook een zwaard van Damocles. De gebouwen zijn oud. Heel wat onderhoud en investeringen zijn nodig om ze veiliger en aantrekkelijker te maken. Een paar jaar geleden werden de herstellingen aan het Gentse gebouw al op 45 miljoen euro geraamd. De Werkgroep Infrastructuur heeft enkele denksporen gelanceerd. Een eerste piste is om de operagebouwen te laten overnemen door de Vlaamse Gemeenschap. Daarbij zou de lening van de stad Antwerpen omgezet worden in een werkingssubsidie voor de Vlaamse Opera en daarop zou aan Gent gevraagd worden om dezelfde financiële inspanning te leveren. Dit idee lijkt de transitiemanager op korte termijn weinig realistisch. Een andere mogelijkheid is dat het operahuis in Gent overgenomen wordt door de stad die het ook aan andere groepen en gezelschappen kan verhuren. Dat zou de kritiek pareren dat het gebouw te vaak leeg staat. Maar de Werkgroep Infrastructuur vraagt eigenlijk vooral duidelijkheid.

De Werkgroep Financiën, waar ook drie regeringscommissarissen zitting in hadden, had tot doel een financieringsmodel, een meerjarenplanning en andere maatregelen voor te stellen. Om de artistieke budgetten te bewaken, is er gekozen voor een enveloppesysteem.

Autonoom omschreven artistieke opdrachten worden op een gepaste manier financieel vertaald in gescheiden budgetten. De artistieke budgetten worden niet onnodig belast met infrastructurele of administratieve zorgen. Het zou zelfs kunnen dat elke enveloppe door een andere overheid gesubsidieerd wordt.

Er komen vier enveloppen, de eerste voor de financiering van de gebouwen en aanhorigheden. Net als de enveloppe voor algemene diensten zal die grotendeels met publieke middelen gefinancierd worden. Algemene diensten zijn bijvoorbeeld human resources, techniek, marketing en financiën. De enveloppen drie en vier dienen ter financiering van de eigenlijke artistieke opdrachten en worden met publieke én eigen inkomsten gefinancierd. De analytische resultatenrekening diende om de kosten te verdelen over de enveloppen. Hetzelfde gebeurde trouwens met de overheidssubsidies. Slechts een klein deel van de eigen inkomsten gaat naar de infrastructuur en de ondersteunende diensten.

Daarnaast heeft de Werkgroep Financiën enkele scenario's voor de meerjarenbegroting opgesteld. Het eerste scenario gaat ervan uit dat er niets wijzigt, het huidige beleid wordt voortgezet en de inkomsten blijven behouden. Op 4 februari ll. kreeg de raad van bestuur te horen dat beide organisaties in 2013 met een serieus deficit zitten. Door allerhande perikelen – onder meer het vertrek van de artistieke directeur, mevrouw Kathryn Bennetts – heeft het KBVV niets kunnen plannen, behalve enkele voorstellingen in 't Eilandje. Hun inkomsten zijn daardoor onvoldoende. De late planning zorgt ook voor extra kosten, omdat voor bepaalde diensten zoals het orkest meer moet betaald worden. Goed is wel dat het KBVV nu deel uitmaakt van de consolidatiekring waardoor de financiële kosten jaarlijks met meer dan 100.000 euro dalen. Om de Vlaamse Opera en het KBVV te kunnen vergelijken, is er abstractie gemaakt van de afschrijvingen en de kapitaalsubsidies. Voor dit en alle andere scenario's heeft de werkgroep het inflatieritme van het Planbureau toegepast – hetzelfde als de Vlaamse Gemeenschap gebruikt voor de meerjarenbegroting.

Bepaalde posten zullen door de fusie verdwijnen. Het ballet zal zo niet langer betalen voor het gebouw van de opera, noch voor orkestbegeleiding door het orkest van de opera. De hoge ontslagvergoedingen van de opera in 2013 zullen in de jaren nadien niet meer spelen. De vergijzingscoëfficiënt van de opera kon heel precies bepaald worden, die van het ballet niet. Daarom is daar een evolutiecoëfficiënt genomen. Uit de financiële prognoses van dit scenario blijkt echter dat niets doen geen optie is, tenzij er enorm veel middelen bijkomen. Los van de fusie, is het nodig om de opera en het ballet financieel gezond te maken.

In een tweede scenario worden besparingen voor en door de beide instellingen aangekaart. De Werkgroep Financiën stelt zo bijvoorbeeld voor om het inflatieritme op andere uitgaven dan de lonen en energie terug te brengen tot 75%. Daarnaast zullen de productiekosten van de opera stijgen omdat het aantal voorstellingen opnieuw moet stijgen. Dat zal dan wel zorgen voor meer inkomsten, maar die zijn nooit kostendekkend. De werkgroep raamt de stijging van de eigen inkomsten van de opera op 20%, waarvan 9% veroorzaakt door inflatie. De prognoses gaan tot 2018, het einde van de mandaten van de artistieke directeurs.

Voor het ballet wordt het aantal dansers vanaf 1 augustus 2014 opnieuw uitgebreid tot 49. Omdat de situatie zo slecht is, zijn de wederopbouwplannen voor het ballet gedetailleerder uitgewerkt voor de jaren 2014, 2015 en 2016. Het is een realistisch programma met meer inkomsten door meer voorstellingen. Extra voorstellingen betekenen natuurlijk ook meer kosten. De Werkgroep Financiën hoopt met 'fundraising' vanaf 2015 jaarlijks 25.000 euro in het laatje te brengen. Vanaf 2017 wordt hetzelfde groeiritme toegepast als bij de opera, wat neerkomt op 3,71% extra inkomsten per jaar. In dit scenario met stijgende eigen inkomsten wordt het verlies in 2018 geraamd op 833.000 euro in plaats van 2,8 miljoen euro als er niets gedaan wordt. Dat is een aanzienlijk verschil, maar nog niet goed genoeg.

Vooral de steden hebben de neiging om laattijdig te melden of de subsidies uitbetaald worden. Daarom wil mevrouw Savelkoul aan zowel de Vlaamse overheid als aan de steden en provincies garanties vragen voor de subsidiebedragen met een correcte indexering. Als dat juist gebeurt, daalt het geraamde verlies in 2018 tot 600.000 euro (scenario 3).

Om dat bedrag nog verder terug te brengen, bedacht de werkgroep nog twee haalbare maatregelen. Vooreerst kan het inflatieritme voor de hele periode bij de enveloppen ondersteunende diensten en infrastructuur op 0% gezet worden, natuurlijk met uitzondering van de lonen en de energie. Een tweede maatregel is geen inflatie toe te passen op de productiekosten van het ballet in 2014 en 2015. Momenteel bedraagt die productiekost immers minimum 1 miljoen euro, wat ruimschoots overschreden wordt. Met die maatregelen wordt het verlies in 2018 teruggebracht tot 300.000 euro. Over de periode 2014-2018 betekent dat een gemiddeld verlies van 528.000 euro per jaar.

Bij voorgaande voorstellen voldoen de opera en ballet aan de verbintenissen van de beheersovereenkomsten. Nog meer besparen zou bepaalde verbintenissen doen sneuvelen. Zo werd een denkpiste geopperd waarin enkel het operagebouw in Antwerpen in eigen beheer zou blijven en men in het operagebouw in Gent als gastproductie zou staan met bijvoorbeeld 30 ballet- en 30 operavoorstellingen per jaar. Dat levert een besparing op die resulteert in een positief resultaat van 13.000 euro tegen 2018. Andere mogelijke verregaandere besparingen raken dan weer aan kwantitatieve aspecten zoals het aantal dansers of de bezetting van het orkest en koor van de opera. De transitiemanager is daar geen voorstander van en ziet het enkel als een optie als de financiële situatie daartoe noopt.

Bepaalde kosten zijn moeilijk te berekenen, zoals de eenmalige fusiekosten voor het opzetten van de nieuwe juridische structuur, de verhuiskosten, de kosten voor de vereffening van het ballet en de verandering van de statuten, de naam en het logo. Daarnaast kunnen er ook kosten voortvloeien uit de harmonisering van de arbeidsreglementen, al blijft het de bedoeling om zo budgetneutraal mogelijk te werken. Voorts zijn de eventuele kosten voor extra aanwervingen intern te compenseren. Tot slot zijn er de omvangrijke maar noodzakelijke investeringen aan de gebouwen in Gent en Antwerpen.

Daartegenover staan ook onbekenden aan de inkomstenzijde. Synergie – het efficiënter gebruik van de zalen, de centrale aankoop, de verkoop en de sponsorzoektocht – levert sowieso efficiëntiewinst op. Mevrouw Savelkoul lanceert ook het idee van een bonussubsidie om het ondernemerschap in de artistieke sector te stimuleren. Het ballet en de opera zouden daarvoor als proefproject kunnen fungeren. De bonus zou er komen als de verhouding tussen de eigen inkomsten en de subsidies verbetert. Voorts kunnen ook de ondersteunende diensten en de infrastructuurdienst inkomsten genereren door de zalen te verhuren, door de decor- en naaiateliers ook voor andere huizen – binnenlandse en buitenlandse – te laten werken of door coproducties te organiseren.

Op voorwaarde dat de opera en het ballet extreme inspanningen leveren en dat de verschillende overheden welwillend zijn, kan het verlies aldus beperkt kan worden tot een recurrent tekort van ongeveer 550.000 euro per jaar. Daarbij wordt er geen rekening gehouden met eenmalige investeringen in het uitzonderlijke problematische jaar 2013, noch met onbekenden aan de kosten- en de inkomstenzijde, zoals net vermeld.

Bij dit soort analyses is benchmarking belangrijk. Mevrouw Savelkoul is dan ook gestart met een gedegen onderzoek van de beschikbare gegevens en de literatuur en heeft tal van kunsthuizen bezocht in het binnen- en buitenland. Daarbij bekeek de transitiemanager het organogram, de ticketprijzen, de salarissen en de subsidies. Dat leverde heel wat tabellen op. Het belang van die cijfergegevens is echter relatief, gezien er geen identieke instellingen zijn.

Als de opera en het ballet samengaan, zullen ze volgens mevrouw Savelkoul verplicht zijn hun profiel te herdenken en actueel te houden. Ze rekent ook op een multiplicatoreffect, onder meer op vlak van de uitstraling. Samengevoegde ondersteunende diensten zullen leiden tot een efficiënter beheer. De rationelere inzet van personen en middelen en de grotere collegialiteit zijn andere pluspunten. Nu beconcurreren de opera en het ballet elkaar om de vrijetijd van mensen in te vullen. Door de geregelde balletoptredens in de operahuizen in Antwerpen en Gent hoopt de transitiemanager dat het ballet niet langer alleen internationaal maar ook nationaal zal scoren. Meer efficiëntie zal ook voortvloeien uit de samenwerking met de andere grote Vlaamse kunstinstellingen zoals de orkesten. Ze is voorstander van meer samenwerking met de grote Vlaamse kunstenaars. Door de samensmelting wordt het huis op Europees niveau een middelgrote instelling, wat het interessanter maakt voor coproducties, en de internationale uitstraling verhoogt. Een geslaagde fusie met een dynamisch financieringsmodel kan andere culturele instellingen in Vlaanderen inspireren.

Als de fusie niet plaatsvindt, zou het KBVV een omvangrijke financiële injectie nodig hebben, niet in het minst voor de aanwerving van personeel. En dan nog zou het ballet geen eigen grote podia en geen eigen orkest hebben, wat op middellange termijn tot een penibele situatie zou kunnen leiden. Bij de Vlaamse Opera zouden drastische besparingen nodig zijn. De opera zou eerder een provinciale en geen internationale rol kunnen spelen. Daarbij zou ook de discussie over samenvoeging van de orkesten terug op de voorgrond komen. Als achtergrondlectuur raadt mevrouw Savelkoul 'The art of the turnaround' aan, een boek van Michael Kaiser die tal van kunstinstellingen op de goede sporen gekregen heeft.

Mevrouw Savelkoul herhaalt de conclusie van haar eerste rapport. Ze raadt aan het momentum te grijpen en de instellingen in de beste omstandigheden te laten fuseren tot een sterke, eigentijdse en flexibele organisatie. Een kritische zelfreflectie die leidt tot vernieuwing en openheid, zou andere culturele instellingen inspireren. Mensen houden hoe dan ook niet van vernieuwen, maar als iedereen achter het plan staat, is alles mogelijk. Fusie levert niet alleen voordelen op voor de beide instellingen, maar ook voor het personeel, de artiesten, het publiek, de steden en Vlaanderen.

De eerste stappen zijn al gezet. De efficiëntiewinsten zijn talrijk en de jaarlijkse meerkost van ongeveer 500.000 euro is realistisch en verzekert het behoud. Het is veel geld, maar in vergelijking met andere landen betaalt Vlaanderen weinig voor zijn opera en ballet. Na tweeënhalf jaar discussies en plannen, is de tijd gekomen om duidelijkheid te scheppen.

Philippe DE COENE,
voorzitter

Paul DELVA,
verslaggever